

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 267 - 280
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

الرأسمال البشري رأسمال لا ينفذ

سليمة رقيبة
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية□امعة وهران

مقدمة

خلال فترة تمتد لأكثر من عشرين سنة، قام صناع السياسة في الجزائر بإصلاح القطاع المالي تدريجيا ودلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض الذي يعتبر نقلة نوعية في عالم لبنك والمال ورغم أنهم حققوا بعض التقدم، إلا أن الإصلاح والنمو في أجزاء أخرى أصاب جهودهم بالفشل، لذا بدا ضروريا ولازما الاهتمام برفع أداء المنظومة المصرفية، حيث يرد الأداء على عدة جوانب منها الإبداع، حركة الوسائل المالية، التنسيق بين عوامل الإنتاج، النجاح في الإندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، وتهدف المنظمات المصرفية من خلال رفع أدائها إلى تحقيق ثروة مالية وتحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة وقانونه: البقاء للأقوى، لأنها تنشأ وتنمو في وسط مليئ بالعوامل المؤثرة فيها ولعل أهم عامل من العوامل المحققة للنجاح نجد العنصر البشري فهو العنصر المحقق والفاعل من خلال إستخدامه للعناصر الأخرى، إذن هناك عوامل محددة لأداء المنظومة المصرفية أو بعبارة أخرى هناك عوامل تؤدي إلى عكس الأداء فيها.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أداء المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال سرد مختصر للإصلاحات التي مرت بها ومدى تجاوبها مع التطورات السريعة التي عرفها السوق الجزائري وهذا بعد التعرف على العوامل المؤثرة فيه وكدا أهمية تدريب وتكوين وتأهيل العنصر البشري لتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنظومة المصرفية.

1–تعريف إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. ويمكن تعريفها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة. وهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.و يمكن القول بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.

بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم وا وافز المالية والمعنوية.

2– أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية ا اجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

– الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

– إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

– بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

– برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت ا ديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

3– الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر البداية ا قيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. ويعرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها".يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضًا. ثم أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع

المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية ا صول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج ا الي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثّل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها). يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح وتتطابق عليه المتطلبات.

إن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة.و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين(أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّآلة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيق وهدا مما أدى إلى ضعف الأداء في كل المنظمات بصفة عامة والمنظمات المصرفية بصفة خاصة.

التدريب والتطوير الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ولهما عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل ا اجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم.

4– الأداء في المؤسسات المالية: تتلخص العلاقات بين الآداء والتمويل في الدور المنتظر من البنوك باعتبارها الوسيط المالي الذي يعمل على مساندة نشاط المنظمات، لكن هل البنوك في الدول النامية بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة هي قادرة على تحقيق ما هو منتظر منها؟

هل العناصر البشرية العاملة في المنظومة البنكية الجزائرية مؤهلة لأداء الدور المنوط بها؟

جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) ولأداء المنظمات، وهذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات واستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة ولقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحليلات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية وهدا إن دل على شيء إنما يدل على أن المشكل يعود للعنصر البشري المستعمل الذي لا نجاح لآي منظمة إلا بنجاحه.

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن ا ماجات ا قيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، وبسبب الأهمية البالغة التي يحتلها النظام البنكي في التنمية الاقتصادية، يجب أن يأخذ بعين مدركة للواقع عن طريق تشجيع التوفير في الأوساط الشعبية بوضع صناديق لإيداع الأموال في متناول الجميع والعمل على تحفيز ديمقراطية الإقراض. رغم الإصلاحات المالية المنتهجة، تبقى النتائج هزيلة لذا يجب محاولة جمع العوامل المتسببة في ذلك وإظهار قدرات الإبداع المالي، وسرعة دوران النقود الائتمانية والفعالية التنظيمية، كلها محددات أساسية للأداء.

تعاني الأنظمة البنكية من مشكلتين رئيسيتين هما:

– تسيير بنكي قليل الكفاءة.

– عرض منتجات وخدمات غير ملائمة.

5–الصلة الوثيقة بين التكوين والآداء واستعمال الطرق العلمية: تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، ولذا يجب تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في ا صول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال وأخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح.

إنّ صيانة العنصر البشري والدعم الجيد له هي عامل لأداء المنظمة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات وكانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض ا لول لمشاكلها.

أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية والتقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة ا الية الصافية، معدل المردود الداخلي..

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددا أساسيا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات ويجعلها

في تزايد مستمر.

إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو–ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يحسن بدون شك أداء المنظمات.

أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق،في التسيير الاستراتيجي، في تسيير الموارد البشرية وتخلف فكر المنظمة فهده أيضا عوامل تشكل عوائق ملموسة تعرقل نجاح المنظمات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي وعدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر والأداء في المنظمة، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المنظمات بكفاءة.

6– تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية: ورثت الجزائر عن فرنسا نظاما مصرفيا قائما على أساس ليبرالي وبعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية الوطنية حيث كان إصدار النقود خاضع لاحتياجات مختلف القطاعات دون دراسة دقيقة للنتائج المترتبة عن ذلك ليعرف هذا النموذج التنظيمي نقائص من الجانبين النظري والتطبيقي.

كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي وهيكلي لا يزال مستمرا على الجهاز المصرفي، وعلى هذا الأساس كان على السلطات الجزائرية وضع سياسة اقتصادية تتماشى ومتطلبات العصر وتجديد سياسة نقدية قوية ومستقلة تخدم السياسة التنموية، إلا أن هذا الهدف اعترضته قيود عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

– وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي.

– التسرب الكبير للنقود خارج القطاع المصرفي.

– عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بها إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنوك

وبالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود.

ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد تطورت ونمت إشكالية الإصلاح البنكي في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي:

*** سنوات السبعينات (1970): كان الجهاز المصرفي يلعب دور "صندوق (Tiroir - Caisse) تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية والخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.**

*** في سنوات الثمانينات (1980): بدأ النظام البنكي ينتبه ويتعرف على حدوده من اجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الادخار الداخلي الناتج هن انخفاض أسعار البترول. خلال هذه الفترة المليئة بالتحولات، غالبا ما تعرّض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة، قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام.**

عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية، أولها إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86–12

الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض أين تم إدخال تغيير جذري على الوظيفة البنكية، وبعدها سنة 1988 بمقتضى القانون رقم 88–06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86–12 السابق الذكر ومضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات، ويلزمها التدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة والعمل بمبدأ الربحية والمردودية.

*** في سنوات التسعينات (1990): عرفت سنوات التسعينات تناول جدي واهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة بحدثين مهمين هما:**

– أولا: تدخل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي والمخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في31–05–1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية وشاملة بشأن القطاع المالي وبالتالي اختفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

– ثانيا: إصدار القانون رقم 90–10 المتعلق بالنقد والقرض والمؤرخ في 14 أفريل 1990 والذي كان منعطفا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية والتضخم.

وأهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون نجملها فيما يلي:

– منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.

– إعطاء أكثر حرية للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات.

– تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية.

– محاربة التضخم ومختلف أشكال التسربات.

– وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد.

– وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد والقرض".
le conseil de la monnaie et le crédit

إنّ إشكالية الإصلاح البنكي ترجع في الأصل إلى إصلاح ومعالجة المحيط، دون إغفال الشركاء المتعاملين مع النظام البنكي، حيث يجب أن يشمل الإصلاح مجمل الجهاز المصرفي وعلى رأسه بنك الجزائر، كونه المسؤول الأول على وضع السياسة النقدية وسياسة القرض، الخزينة العمومية باعتبارها وسيط مالي غير بنكي والبنوك التجارية لكونها الوسيط المباشر لتمويل الاقتصاد. إذن لا يمكن فصل النظام المالي وحصره في منطق خاص، إنما هو تابع للسياسة الاقتصادية العامة التي تنتهج وجهة ليبرالية بمعنى التعامل مع منطق اقتصاد السوق وشمولية العولمة التي تتبنى أفكار الانفتاح والمنافسة ومكافأتها تكون إما النجاح والاستمرارية أو الفشل والزوال.

7– النظام المصرفي الجزائري والتحولات الاقتصادية الراهنة: إنّ نجاح التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يحتاج إلى تطوير المؤسسات وقيام ا كومة بدورها الملائم، والمقومات

الأساسية لنجاح ذلك هي وضع برنامج للاستقرار الاقتصادي والتصحيح الهيكلي. فالانتقال إلى اقتصاد السوق يتطلب وضع نظام مصرفي متطور يتعامل على أساس علاقات جيدة مع باقي القطاعات الاقتصادية، لكن القطاع المصرفي الجزائري يبقى ضعيفا نظرا للخصائص التالية التي يتميز بها:

– عجز التسيير (التنظيم، التأطير، ضبط التحول) وهنا نعود لنؤكد على أهمية تكوين وتدريب العنصر البشري العنصر الفعال والفاعل في نجاح أي منظمة.

– عدم الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم أهلية وكفاءة البنوك وجدارتها الائتمانية.

– عجز أنظمة الإعلام، التسويق والاتصال.

– غياب المنافسة وتأخر التحديث خاصة التكنولوجي.

– ضعف دوره كوسيط مالي.

إنّ الاختلالات الموجودة على مستويات كثيرة أضعفت فعالية الخدمات المصرفية خاصة على مستوى تجميع الموارد. وهكذا يبقى القطاع المصرفي ا ملي عقدة تعترض تطور الاقتصاد الوطني وعولمته ولتجاوز هذه الأزمة، يجب رفع أداء المنظومة المصرفية الذي لا يتحقق إلا بعد تحضير أرضية وفضاء يتلاءم مع فترة الانفتاح هذه ويتميز بسبع عناصر مهمة هي [7]:

– تجديد التشريعات البنكية وا لذرة (Prudentielle) حتى تنسجم مع التطبيقات الدولية، ا لديثة والمستقرة.

– استقلالية السلطة النقدية.

– بدأ مرحلة صارمة لتحديث البنوك العمومية الكبرى، تشمل على إعادة رسملة، تطهير مالي، إعادة توجيه الاستثمارات وتحديث طرق التنظيم والتسيير.

– إطلاق مشاريع جديدة ما بين البنوك تتعلق بنقل المعطيات، تنويع سلة المنتجات ومعيارية أدوات التسيير.

– تغطية أوسع لإحتساجات الزبائن.

– تطوير نشاطات السوق وتطهير المحافظ.

– إثراء الوسط البنكي الوطني بدخول بنوك جديدة خاصة ومؤسسات مالية متخصصة.

لعدة سنوات ولم يزل الإصلاح البنكي ورفع أداء المنظومة المصرفية، موضوعا وار شديد، حاد ومتعدد الأبعاد، أكد كل مرة وخلص إلى ضرورة إعادة هيكلة القطاع، إعادة تشكيله أو خوصصة البنوك العمومية ا الية كسبيل وحيد لإنجاح الإصلاح البنكي وتحقيق منظومة مصرفية فعالة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها ورفع أدائها وإلى تكثيف المنافسة بين مؤسساتها.

إذ يتطلب وضع البنوك في محيط تنافسي تميزه عناصر هي:

– تنظيم المنافسة بين البنوك، وذلك بفتح القطاع وتشجيع ظهور منتجات بنكية جديدة.

– الاستثمار في القطاع البنكي، لأن النظام المصرفي الجزائري تغلب عليه البنوك العمومية

ويبقى نشاط البنوك الخاصة محدودا.

– خوصصة البنوك العمومية: حيث كانت هناك مساعي عديدة لخوصصة المؤسسات العمومية وتقويم الاقتصاد، حيث صدر القانون 95–22 المؤرخ في 26 اوت 1995والمتعلق بالخوصصة ثم إنشاء مجلس الخوصصة في 21ديسمبر 1996ثم لجنة مراقبة الخوصصة في 1997، وبعدها المرسوم 97–12 المؤرخ في 19 مارس 1997 لتكميل القانون 95–22 تماشيا مع التحولات الجديدة، لهدف تفعيل سير عملية الخوصصة.

طرحت مشكلة خوصصة البنوك العمومية في الكثير من الدول، حيث هناك مساعي وطرق مختلفة لخوصصة البنوك العمومية، ربما تكون خوصصة البنوك الجزائرية ضرورة ملحة للقضاء على الاختلالات الاقتصادية، ولتجاوز عجز وظيفة الوساطة المالية التي نتج عنها عجز تمويل الاستثمارات وتجاوز مرحلة البيروقراطية وتثاقل الإجراءات، لكن هل اكتمل التحضير الفعلي لخوصصة البنوك العمومية وتوفر المناخ والأرضية المناسبين لذلك وهل الخوصصة هي ا ل الوحيد لنجاح الإصلاح البنكي، لتحديث البنوك ورفع مستوى أداء المنظومة المصرفية ؟

يمكننا اقتراح حلول تناسب الوضعية ا الية التي تعرفها البلاد وتساعدها على التجاوب مع التحولات السريعة الشاملة على الصعيدين الوطني والدولي.

– أولا: دعم الشراكة بترقية المساهمة وبمشاركة الرأسمال الأجنبي الذي يسمح بتنمية وتطوير القدرات التسييرية والقيادية واكتساب الخبرات.

– ثانيا: تدقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

– ثالثا: استعمال ميكانزمات بحثة تسمح با صول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المنظمات.

– رابعا: تحديث أدوات التسيير والتنظيم، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية وأداء مرتفع، تنال رضا الزبون وتجلب اهتمامه.

يبدو أن ا ل الرابع سهل المنال ويمكن تجسيده على مستوى مؤسساتنا المصرفية وذلك بإتباع أساليب تنظيمية جديدة تتماشى مع الأهداف الجديدة، نذكر منها: جودة الخدمة البنكية، سهولة توصيل الخدمة المطلوبة، المردود الاقتصادي للمؤسسة وغيرها.

إذن حتى تضمن المؤسسات المصرفية البقاء والاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن تحقق تحول جذري لأفكار وذهنيات عمالها وتعبئة الجهود المبذولة على كافة الجبهات لتجسيد الأهداف التالية:

– تحديث أدوات العمل.

– تحسين إطار العمل واستقبال الزبائن.

– رفع مستوى مردود المعاونين عن طريق صيغ تكوين مختلفة ونظام تحفيز يساعد على الالتزام بالنتائج.

إذن أصبح التفكير في أسلوب تنظيمي جديد للمؤسسات المصرفية أمر ضروري حتمي ومستعجل، أسلوب أكثر كفاءة ينال رضا الزبون بالدرجة الأولى ومناسب للعامل ويساعده على تقديم خدمات ذات جودة في أوجز وقت ممكن لأن في ظل العولمة والانفتاح للمنافسة، لا بد من وجود في المستقبل القريب مؤسسات مالية وبنكية منافسة وحينها يترجم وقت الانتظار والطريقة ا الية لتقديم الخدمة بهروب الزبائن إلى المؤسسات المنافسة للحصول على خدمة أفضل وفي زمن قياسي وجيز، وفقد الزبائن يؤدي إلى ضياع فرص بيعية على المؤسسة تعكسها معدلات الإنتاجية المنخفضة تدهور أكيد في مستوى الأداء.

وهكذا يمكن تصور علاقة طردية بين الثلاثية التالية: تحسين الأداء ⟵ إشباع الزبون ⟵ تقليص طابور الانتظار (أو تقليص زمن ا صول على الخدمة المطلوبة).

إذن خلصنا إلى أن رفع أداء المؤسسات المالية والبنكية يتطلب تغيير الأسلوب التنظيمي ا الي المعمول به واقتراح أسلوب تنظيمي آخر يتمثل في تعدد التشعب (**Polyvalence**) أو تشعب الشبابيك بمعنى أن كل شباك أو محطة يقدم كل ونفس المنتجات ولا يختص في تقديم خدمة واحدة أي أنّ الزبون عند دخوله المؤسسة المصرفية فهو يقف في طابور واحد ويتجه إلى الشباك الفارغ حسب دوره مهما كانت الخدمة المطلوبة لأن الشبابيك كلها تقدم نفس الخدمات وتنجزها في مرحلة واحدة.

يرتكز الأسلوب المتناوب أي تشعب مراكز الخدمة على تحليل نظرية صفوف الانتظار التي تهتم بمعدل وصول الزبائن الي المؤسسة (أو النظام) في وحدة من الزمن وبزمن تأدية الخدمة (غالبا يفرض ثابت)

يمكننا التأكيد على أن الأسلوب المتناوب المقترح هو أكثر كفاءة من الأسلوب التنظيمي ا الي لأنه يعكس إشباع الزبون المنتظر من ناحية تقليص زمن الانتظار، إذن الطريقة التنظيمية الجديدة تعمل على تحسين الأداء في المؤسسات المصرفية وهذا ما تعكسه العلاقة بين (أداء/وقت الإنتظار) أي الوقت اللازم للحصول على الخدمة بافتراض ثبات وقت إنجاز الخدمة.

لكن الأسلوب المتناوب مرهون بشرط أساسي هو تكوين العمال وإعادة تأهيلهم للإدراك والسيطرة على جميع وسائل العمل والتمهن على جميع المنتجات وطريقة تقديمها لتحقيق تشعب الشبابيك وأخيرا محاولة بذل مجهود أكبر في التعامل مع الزبائن لإرضائهم وكسب ثقتهم من خلال أساليب تدرج المفهوم التسويقي في المؤسسات المصرفية باعتباره المصدر الأول للنجاح ورفع الأداء.

8- خاتمة وتوصيات:

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن التكوين في قطاع البنوك يعتبر حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرتها منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموما في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات• لكن يبدو أن رفع هذا التحدي يبقى بعيدا المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنوك بعامل التكوين بصفة خاصة وبالعنصر البشري بوجه عام.

تم إن مشكل الموارد البشرية الذي تعاني منه الجزائر بفعل عوامل متعددة منها هجرة الأدمغة وحاجة الجزائريين حسب بعض الأرقام إلى تكوين 300 ألف من الكفاءات عالية المستوى في المجال البنكي على المدى المتوسط بالنظر إلى العجز الكبير في هذا المجال والذي يتطلب سده عدة سنوات كاملة.

لهذا فإن مهنيي البنوك يتوقعون حدوث ضغط على الموارد البشرية في المدى المتوسط بسبب فتح فروع جديدة لبنوك أجنبية يرتقب أن تستقر ببلادنا في السنوات المقبلة والتي أصبحت هي بذاتها تشكل منبع قلق للبنوك العمومية الجزائرية بفعل استقطابها المتزايد للكفاءات الجزائرية مقابل حوافز مغرية.

ولذلك يشدد بعض الخبراء في المجال على أهمية إطلاق برامج تكوينية في هذا القطاع لتدريب الموظفين في العمل البنكي من جهة وكذا في اللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة المال العالمية. ومثل هذا التدريب لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء اليومي للبنوك ولكن يسمح خصوصا بتحسين قدرة الإطارات البنكية على تقييم المخاطر.

فهذه الأخيرة وعكس ما يعتقده البعض لا تتعلق فقط بعدم قدرة الدائنين على السداد ولكن تتعدى ذلك إلى مخاطر من نوع آخر مثل المخاطر القانونية والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشريعية ومخاطر السوق، إضافة إلى المخاطر ذات العلاقة بتذبذب أسعار العملات وبالكوارث وتقلب أسعار المواد الأولية.

والتحكم في التقييم يمّكن البنوك بدون أدنى شك من لعب دور اكبر في الساحة الاقتصادية وهو المطلوب منها حاليا في الجزائر حيث أصبح ينظر إليها كا لمقة المفقودة في معادلة التنمية الاقتصادية بالرغم من الوضعية المالية الجيدة التي تعرفها البلاد باعتبار أن القطاع العام مازال يشكل 80 بالمائة من خارطة القطاع البنكي.

ولعل التكوين يُنظر إليه كتحد يجب رفعه من أجل أن تصبح البنوك أكثر قدرة على المبادرة وعلى تمويل المشاريع التي قد تبدو للوهلة الأولى غير مربحة لاسيما إذا تعلق الأمر بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة..

وإضافة إلى كون التغطية البنكية على المستوى الوطني مازالت بعيدة عن المعايير المتعارف عليها دوليا حيث توجد وكالة بنكية لكل 29 ألف نسمة حاليا يغطيها 1300 موقع مصرفي تابع ل30 مؤسسة مالية، فإن النقائص الأخرى التي يمكن الإشارة إليها تتمثل في غياب التنوع في المنتجات المقدمة كالإيجار المالي "الليزينغ" **le leasing** والوساطة المالية **L'intermédiation Financière**.

ومما تقدم, نلح على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للتوصيات التالية:

1- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لأنها العنصر الفعال والفاعل لنجاح أي منظومة لاسيما المنظومة المصرفية.

2– ضرورة الاستثمار في تكوين الإطارات البنكية والتقنيين والإداريين والقانونيين لضمان التحكم الأمثل في كل العمليات البنكية.

3– الاهتمام بتحفيز الإطارات المؤهلة في البنوك الوطنية لضمان عدم هروبها إلى البنوك الأجنبية التي تستقطب الكفاءات بفضل رواتبها المغرية.

4– ترسيخ مبدأ "الرجل المناسب قي المكان المناسب"

5– ضرورة التحكم في اللغة الانجليزية التي تعتبر لغة المعاملات الدولية.

6– تخصيص ميزانية هامة لتكوين الإطارات والرسكلة المستمرة للتأقلم مع متطلبات الساحة الاقتصادية الراهنة.

7– الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والاجتماع والانتربولوجيا لان العامل البشري تركيبة معقدة يحتاج تأهيله وتسييره إلى العديد من المهارات.

8– إضفاء مفاهيم الجودة والنوعية في إدارة الموارد البشرية.

9– الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

10– إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية وان بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

11– إن برامج وسياسات تنمية وتدريب الموارد البشرية التي نعول عليها كثيرا لرفع كفاءة الفرد وأداءه لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

المراجع:

1– المراجع باللغة العربية:

1–الركابي، زين العابدين. يوم العمال العالمي ومستقبل العالم من خلال أزمات البطالة. صحيفة الشرق الأوسط. 6 مايو 2006.

2–الشريف, طلال مسلط. العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. المجلد 5, 1992.

3–الصباب, أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة ا لحديثة. 2002.

4– د.الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم. الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. جدة: دار العلم للطباعة، 1994.

5– العقدة, أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز المصرفي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.

5– العلاق, بشير عباس. المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف.

بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان,2004.

6- آل علي, رضا صاحب وسنان كاظم الموسوي. الإدارة لمحات معاصرة. عمّان: الوراق للنشر والتوزيع, 2001.

7- النمر، سعود محمّد وآخرون. الإدارة العامة للموارد البشرية الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 2004.

8- ثومسون, روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود, 2004.

9- حسن, راوية محمّد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي ا لحديث, 1999.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

10–Amirouche Yazid: Gestion des ressources humaines dans les entreprises bancaires et d'assurances.

11–Global Development Network series, economic reform in developing countries, library of congress, 2008.

12 –A.Aghourt et Redha M.Bougherira, Algeria in transition, reforms and Development, Routledge Curzon , 2005.

13 –Hamid Ait Amara, Jean Gallot, Benamar Mediene, Paul Sindic, Algérie, débats pour une issue, 2000.

14–M.Baba Ahmed, l'Algérie, diagnostic d'un non développement, ED l'harmattan ,2000.

15–Djilali sari, la crise algérienne, économique et sociale, diagnostic et perspectives, éléments de stratégies, 2002.

16–Rapport FMI Algeria banking sector, 2002.

17–Benhalima Ammour, Le système bancaire algérien, textes et réalités, Ed Dahlab Alger 1996.

18–Choaib, elhassar, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media bank , 06-2000,N° 48 Banque d'Algérie .

19–A.Tiano le Maghreb entre les mythes, PUF, paris 1967.

20–P.Pascallon, le système monétaire et bancaire Algérien, revue banque, octobre 1970, n°289.

21–Algérie, réforme bancaire de retour sur la table, l'observateur, mars 2009.

–www ,skyscrapercity, com « bilan du FMI, concernant l'économie Algérienne », septembre 2008.

–L,h, la modernisation des banques , Colloque sur le réforme économique et Bancaires en Algérie, Avril 2006.

–Rapport C.N.E.S, sur la problématique de la réforme sue système bancaire algérien ,2000.

–Y.Benabdallah, « l'économie Algérienne entre réformes et ouverture, quelle priorité », Colloque Rabat, *CREAD Alger*

Sites Internet;

–www.badr-bank.net/2005, / réforme du secteur financier le secteur bancaire, la priorité des réformes.

–www.mémoires en line. com, pratiques bancaires et de banques étrangères, février 2008..

–www.lemaghreb.dz. com, la réforme bancaire n'a pas atteint ses objectifs, mars 2008.

–www.el watan, dz, réforme et modernisation du système financier algérien.

–www.fondation-res-publca ;org/la réforme des systèmes bancaires et financier, mars 2009.

–www.imf.org/external/french/np/sec/pr ,les perspectives économiques régionales, octobre 2008.

–www.algeria.com/forums /business/les recommandations du FMI pour l'Algérie, novembre 2008.

–www.algeria.com/forums /business/les Algeria's banking sector, November 2008.

–www.maghrebia.com/, le FMI recommande l'accélération des réformes prioritaires en Algérie, Février 2006.

–www.algérie-dz.com/article/ l'Algérie doit moderniser son système bancaire selon le FMI, juillet 2007.

–www.algeria-watch.org /fr /article/eco/, la face cachée de la réforme bancaire en Algérie, octobre 2008.